

Innovative Lösungen für eine nachhaltige, ethischere Geflügelhaltung

Ergebnisse des ginkoo-Projekts

Beate Richter, Maria Busse, Anett Kuntosch, Felix Zoll, Martina Schäfer,
Rosemarie Siebert, Katharina Diehl, Bettina König



Herausgeber

IRI THESys
Humboldt-Universität zu Berlin
Unter den Linden 6
10099 Berlin

Offices: Friedrichstraße 191/193



Innovative Lösungen für eine nachhaltige, ethischere Geflügelhaltung

Ergebnisse des ginkoo-Projekts

Beate Richter, Maria Busse, Anett Kuntosch, Felix Zoll, Martina Schäfer,
Rosemarie Siebert, Katharina Diehl, Bettina König

DOI: 10.18452/20899

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| 1. Einleitung | 5 |
| 1.1. Der ginkoo-Ansatz | 6 |
| 1.2. Handlungsfelder, die im ginkoo-Projekt begleitet worden sind | 7 |
| 1.3. Ergebnisübersicht | 10 |
| 2. Ausgewählte Ergebnisse | 11 |
| 2.1. Handlungsfeld Wissensbasis | 12 |
| 2.1.1 Wissenslücken und Unsicherheit im Innovationsprozess erkennen und auflösen | 13 |
| 2.1.2 Verbraucherbefragungen | 15 |
| 2.1.3 Kooperationsanalyse | 16 |
| 2.2.1 Diskurse und Praktiken des Fleischkonsums | 17 |
| 2.2. Handlungsfeld Kooperation | 17 |
| 2.2.2 Nachhaltigkeitsverständnis über die Wertschöpfungskette | 18 |
| 2.2.3 Wie können Überblicks- und Prozesswissen verbessert werden? | 20 |
| 2.3. Handlungsfeld Nachhaltigkeitsmarketing und Akzeptanz | 20 |
| 2.3.1 Innovationsworkshop | 21 |
| 2.3.2 Kombiniertes Zweinutzungshuhnregal – alternative Warenpräsentation im Bio-Supermarkt | 21 |
| 2.3.3 Erfolgskontrolle Marketingmaßnahmen – Storechecks zur Nutzung von Aufstellern im Einzelhandel | 23 |
| 3. Was bedeuten die Ergebnisse für die verschiedenen Bereiche des Innovationsmanagements? | 24 |
| 3.1 Wie kann Nachhaltigkeit im Innovationsgeschehen entlang der Wertschöpfungskette berücksichtigt werden? | 24 |
| 3.2 Worauf ist beim Zweinutzungshuhn bei Akzeptanzfragen zu achten? | 25 |
| 3.3 Wie kann Kooperation bei der Weiterentwicklung von innovativen Lösungsansätzen über die Wertschöpfungskette gelingen? | 25 |
| 3.4 Wie kann Nachhaltigkeitsmarketing eine ethische Geflügelhaltung stärken? | 26 |
| 3.5 Wie wird Wissen der Akteure und Expert_innen dauerhaft nutzbar gemacht? | 26 |
| 3.6 Wie kann man den Innovationsprozess integrativ koordinieren? | 27 |

1. Einleitung

Die Züchtung von Zweinutzungshühnern ist ein systemisch gedachter Lösungsansatz für Nachhaltigkeitsherausforderungen in der Geflügelhaltung. Sie wird von verschiedenen Akteuren, z.B. im Ökolandbau vorangetrieben. Denn es geht nicht nur um das Vermeiden des Kükentörens – die Idee greift auch andere Nachhaltigkeitsherausforderungen wie Tierwohl, Einkommen für Landwirte, umweltgerechte Haltung, Produktqualität u. a. auf. Das Regionalprojekt Zweinutzungshuhn vermarktet seit 2011 unter der Marke ei care Henne, Hahn und Ei und ist nach wie vor ein Pilotprojekt mit Modellcharakter. Denn es zeigt auf, wie ethische und andere Nachhaltigkeitsherausforderungen in der Geflügelhaltung adressiert werden können und was für die Entwicklung und Umsetzung solcher Lösungen über Wertschöpfungsketten (WSK) hinweg notwendig ist.

Eine ethischere Geflügelhaltung ist nicht nur eine Frage der Züchtung und der Tierhaltung, sondern auch eine Herausforderung für das Innovationsmanagement. Das Projekt ei care illustriert beispielhaft den Koordinierungsbedarf entlang von WSK, der durch die Veränderung nicht nachhaltiger Konventionen und Praktiken notwendig wird. Nachhaltige Lösungsansätze in der Land- und Ernährungswirtschaft umzusetzen, bedeutet in Netzwerken sehr unterschiedlicher und voneinander abhängiger Akteure innovative Austausch- und Problemlösungsmechanismen zu entwickeln, zu erproben und zu verstetigen, damit das Neue umgesetzt und verbreitet werden kann.

Für wen ist diese Broschüre? Diese Broschüre richtet sich an Akteure, die die Entwicklung von innovativen Lösungen im gesamten Feld der ethischen Geflügelhaltung in Zukunft voranbringen wollen. Sie vermittelt einen Überblick über die gemeinsamen Arbeiten von Wissenschaft und Praxis im ginkoo-Projekt und hebt die wichtigsten Ergebnisse hervor. Nicht zuletzt möchte dieses Dokument Akteuren aus anderen Initiativen, die systemische, nachhaltige Lösungen für eine ethische Tierhaltung suchen, konstruktive Anregungen für das für den Erfolg ihrer Idee notwendige Innovationsmanagement an die Hand geben.

1.1. Der ginkoo-Ansatz

Das ginkoo-Projekt verfolgt einen transdisziplinären Aktionsforschungsansatz. Es wurde in der Definitionsphase gemeinsam von Forschung und Praxis entwickelt. Zu Beginn wurden die Ausgangssituation der Modelllösungen und die Praktiken des Innovationsmanagements analysiert: aus Sicht der Nachhaltigkeitsbewertung, von Akzeptanz und Partizipation, des Kooperationsmanagements, des Marketings, der Ex-ante-Innovationsbewertung und des Wissensmanagements. Zur Zielerreichung wurden folgende Forschungsfragen gestellt:

| | |
|---|---|
| 1 | Wie können Innovationsprozesse für eine ethischere Geflügelhaltung organisiert und koordiniert werden? |
| 2 | Wie stellt sich ein Konzept für Innovationsaktivitäten für das Regionalprojekt Zweinutzungshuhn e care vor Ort dar? |
| 3 | Wie zeichnet sich die Innovationspraxis aus Sicht der Nachhaltigkeitsbewertung derzeit aus? Mit welchen Werkzeugen/Tools kann sie verbessert werden? |
| 4 | Wie ist die Innovationspraxis aus Sicht von Akzeptanz und Partizipation derzeit gestaltet? Mit welchen Werkzeugen/Tools kann sie verbessert werden? |
| 5 | Wie wird die Innovationspraxis aus Sicht von Kooperation und Governance derzeit empfunden? Mit welchen Werkzeugen/Tools kann sie verbessert werden? |
| 6 | Wie ist die Innovationspraxis aus Sicht des Marketings derzeit einzuschätzen? Mit welchen Werkzeugen/Tools kann sie verbessert werden? |
| 7 | Wie lässt sich die Innovationspraxis aus Sicht der Innovationsbewertung derzeit einschätzen? Mit welchen Werkzeugen/Tools kann sie verbessert werden? |
| 8 | Wie sieht die Innovationspraxis aus Sicht des Wissensmanagements derzeit aus? Mit welchen Werkzeugen/Tools kann sie verbessert werden? |

Für die jeweiligen Bereiche sind erste Vorschläge für Instrumente (Tools) entwickelt worden, die die Akteure in der Praxis bei der Bewältigung von Herausforderungen in Innovationsprozessen unterstützen sollen. Die Werkzeuge für die voranstehend genannten thematischen Bereiche wurden an die Fallstudien angepasst und getestet. Auf dieser Basis wurden sie weiterentwickelt und zum sogenannten Innovationsmanagementmodell (IMM) zusammengeführt. Dieses steht nun digital zur Verfügung. So soll das in ginkoo erarbeitete Wissen für viele weitere Akteure nutzbar sein. Beim Einstieg hilft ein Basischeck, um sich zu orientieren, in welchem der Bereiche die Innovationspraxis genauer betrachtet und ggf. durch das Anwenden von Tools verbessert werden kann (bspw. Nachhaltigkeitsbewertung, Kooperations- und Wissensmanagement, Akzeptanzförderung). Damit das Tool zum Innovationsmanagement in Zukunft breit genutzt wird, wurden Rückmeldungen von weiteren Akteuren der nachhaltigen Land- und Ernährungswirtschaft eingeholt und für die Endfassung berücksichtigt. Mit Öffentlichkeitsarbeit und Workshops werden bis zum Ende des Projekts weitere Zielgruppen – z. B. aus dem Bereich nachhaltige Regionalentwicklung – für den Einsatz des Tools motiviert.

Zurück zum konkreten Beispiel: Eier und Fleisch aus dem Regionalprojekt Zweinutzungshuhn sind 2011 eingeführt und 2012 auf der Biofach mit dem Best New Product Award ausgezeichnet worden. Mit einer gemeinsamen Situationsanalyse hat das ginkoo-Team zu Beginn 2014/15 entlang der WSK vier übergeordnete Handlungsfelder im Rahmen des Projekts identifiziert: Wissenslücken, Kooperation sowie Nachhaltigkeitsmarketing/Akzeptanz.

1.2. Handlungsfelder, die im ginkoo-Projekt begleitet worden sind

Handlungsfeld 1 Wissenslücken

Was ist das Problem?

Mit der Idee, über eine regionale WSK hinweg nicht-nachhaltige Praktiken in der Geflügelhaltung zu adressieren, haben die beteiligten Landwirtschaftsbetriebe mit dem Regionalprojekt Zweinutzungshuhn Neuland betreten. ‚Hochleistungshühner‘ (entweder hohe Fleisch- oder Eierlegeleistung) haben sich in den letzten Jahrzehnten weltweit in der Geflügelhaltung etabliert. Dadurch ging viel Wissen über die Zucht und Haltungsbedingungen von Zweinutzungsrassen verloren. Auch Handel und Endkonsument_innen wissen zu wenig über die Nachteile der spezialisierten Hühnerzucht sowie über systemische Lösungsansätze, die Nachhaltigkeitsprobleme angehen.

Was war die Idee?

Die Idee bestand darin, Expert_innen- und Praxiswissen zusammenzutragen, um Wissenslücken und Unsicherheiten entlang der WSK und im Innovationsumfeld aufzudecken und systematisch anzugehen. Dadurch wurde sichtbar, wo bspw. noch Barrieren für den Austausch von Wissen zwischen den Akteuren liegen. Ein weiteres Ziel bestand darin, dass die Partner in der WSK einen gemeinsam erarbeiteten Wissensstand zu unterschiedlichen Handlungsfeldern (Züchtung, Haltung ...) erlangen, um den Innovationsansatz gemeinsam weiterzuentwickeln. Auf Grundlage des gesicherten Fach- und Erfahrungswissens konnten die Handlungsfelder Kooperation, Marketing und Akzeptanz besser bearbeitet werden.

So sind wir vorgegangen

- Interviews, Dokumentenanalyse und Exkursionen
- Sammlung und Aufbereitung von Wissen
- Verbraucherbefragungen

Diese Ergebnisse sind dabei entstanden

Wissenslandkarten, Dokumentation der Koordinierungsprozesse in der WSK, Checklisten

Handlungsfeld 2 Kooperation

Was war das Problem?

Die Landwirte, die sich auf das Risiko der Zucht und Haltung von Zweinutzungshühnern einlassen, benötigen verlässliche Abnehmer_innen – auch für die zunächst kleinen Mengen. Während der Verkauf von ‚ethischen Eiern‘ im Biofachhandel gut anlief, musste insbesondere die WSK für Hühner- und Hähnchenfleisch von der Schlachtung, Verpackung, über den Transport zum Großhandel bis zum Angebot und der Kommunikation im Einzelhandel aufgebaut und optimiert werden. Dabei stellen die kleinen Mengen, die besondere und daher erklärungsbedürftige Qualität des Fleisches und der deutlich höhere Preis große Herausforderungen dar.

Was war die Idee?

Die Nutzung von Zweinutzungshühnern stellt ein Gegenmodell zur stark spezialisierten arbeitsteiligen Geflügelhaltung mit gravierenden Nachhaltigkeitsfolgen dar. Auf allen Stufen der WSK mussten eingeübte Praktiken überdacht und die Handlungsabläufe der Akteure entlang der WSK aufeinander abgestimmt werden – von der Planung, der Aufzucht und Schlachtung über die Einhaltung von hohen Qualitätsstandards bei Schlachtung und Verpackung bis zur rechtzeitigen Ankündigung im Handel, dass ganze frische Hähnchen aus ethischer Tierhaltung an der Frischtheke bestellt werden können. Die Idee bestand darin, ein Kooperationsmanagement zu etablieren, das diesen Anforderungen gerecht wird.

So sind wir vorgegangen:

- Aufzeigen von Defiziten der Kooperation und des Kooperationsmanagements auf Basis von Interviews und Beobachtungen
- Unterstützung bei der Festlegung von Kooperationsvereinbarungen
- Begleitung der Kooperation zur Vermarktung von Frischfleisch

Diese Ergebnisse sind dabei entstanden:

Kooperationsvereinbarungen zwischen den Partnern der WSK
Tools zum Kooperationsmanagement

Handlungsfeld 3

Nachhaltigkeitsmarketing und Akzeptanz

Was war das Problem?

Nachhaltigkeitsleistungen in einem gesellschaftlich kontrovers diskutierten Themenfeld zu entwickeln, gemeinsam umzusetzen und an Verbraucher_innen zu kommunizieren, ist eine Herausforderung. Bei Verbraucher_innen muss für die Qualität von Produkten der ethischen Geflügelhaltung ein Bewusstsein geschaffen und über Besonderheiten wie spezielle Haltungsformen und unregelmäßige Verfügbarkeiten informiert werden. Demnach ist es Aufgabe des Nachhaltigkeitsmarketings, Verbraucher_inneneinstellungen zu erfassen sowie zu schärfen und gleichzeitig mit Verbraucher_innen in einen Dialog zu treten, um den Absatz zu erhöhen und zu stärken.

Was war die Idee?

Ginkoo verfolgte die Idee, die Vermarktung von Hühnerfleisch und Eiern wieder gemeinsam zu planen und den Handel sowie die Konsument_innen stärker für die Zusammenhänge zu sensibilisieren. Insbesondere die ‚Sichtbarkeit‘ sowie die Vermarktung von ethischerem Geflügelfleisch sollte verbessert werden.

So sind wir vorgegangen

- Aufzeigen von Defiziten und Potenzialen eines Nachhaltigkeitsmarketings (inkl. des Erfassens des internen und externen Bestellprozesses)
- Partizipative Ideengenerierung (Innovationsworkshop)
- Wissenschafts-Praxis-Experiment
- Begleitende Erfolgskontrolle

Diese Ergebnisse sind dabei entstanden

- Prototyp eines Verkaufsregals für Produkte von Zweinutzungshühnern
- Kommunikationsmaterialien, Überarbeitung Website
- Optimierung des Bestellprozesses (intern und extern)
- Ideenpool
- Verbraucherbefragungen

1.3. Ergebnisübersicht

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die verschiedenen Beiträge der ginkoo-Arbeitspa-kete in Wissenschaft und Praxis¹.

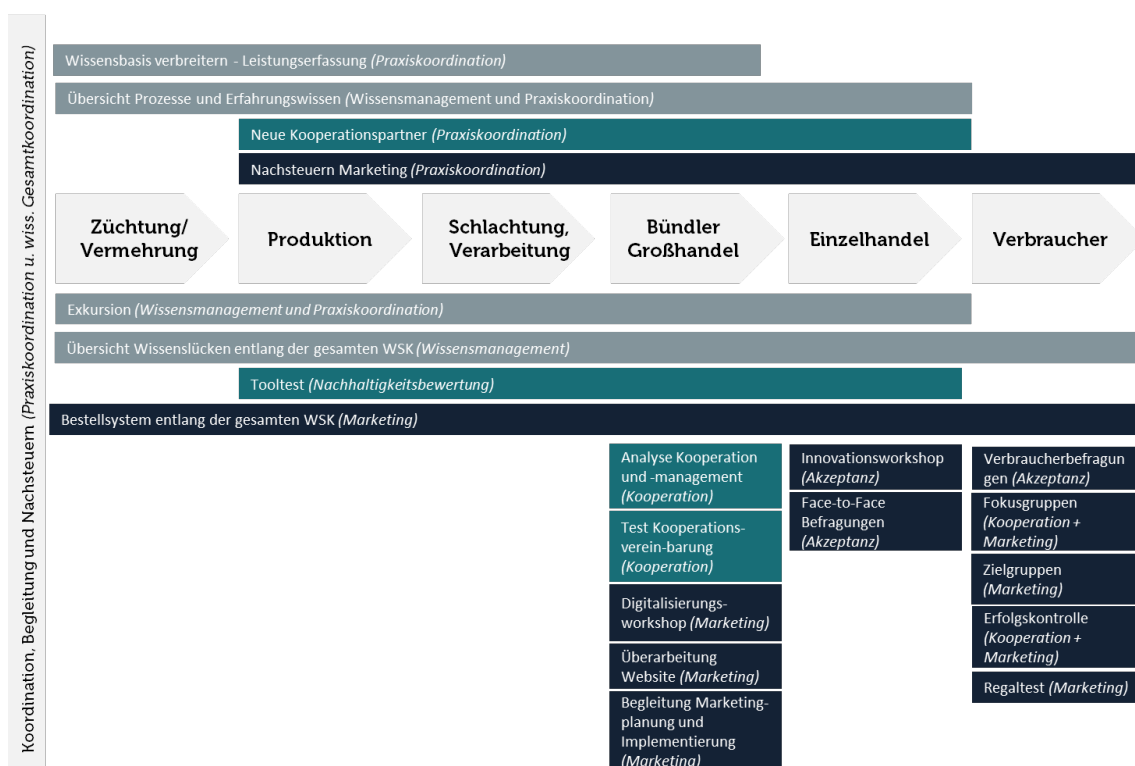
| Thema | Handlungsfeld 1 Wissensbasis | Handlungsfeld 2 Kooperation | Handlungsfeld 3 Nachhaltigkeitsmarke- ting und Akzeptanz | Gesamt |
|-------------------------------|---|--|---|---|
| Nachhaltig- keitsbewertung | | Tool-Test | | Tool zur Identi- fikation gemein- samer Nachhal- tigkeitsziele |
| Akzeptanz | Face-to-face-Befra- gung, Verbraucher- befragung | | Innovationsworkshop | Tool ‚Akzeptanz strategisch stei- gern‘ |
| Kooperation | Analyse Koopera- tion und Kooperati- onsmanagement | Test Kooperationsver- einbarung, Fokusgruppen Paten- schaftsmodelle | Erfolgskontrolle | Tool Kooperati- onsmanage- ment |
| Marketing | Zielgruppen, Fokusgruppen Fleischkonsum | Begleitung Marketing- planung, Implementie- rung und Erfolgskon- trolle | Digitalisierungs- workshop, Regaltest, Bestellsystem, Überarbeitung Website | Tool Marketing- Manual für das nachhaltige Landmanage- ment |
| Innovationsbe- wertung | | | | Tool |
| Wissensma- nagement | Übersicht Wissens- lücken, Austausch- barrieren und Unsi- cherheiten | Übersicht Prozesse und Erfahrungswissen | | Wissenslandkar- ten für Organi- sation und Struktur-Tool |
| Praxiskoordina- tion | Koordination, Wissensbasis ver- breitern, Exkursion | Koordination, neue Kooperations- partner | Koordination, Nachsteuern Marketing | Konzept |
| Gesamtkoordi- nation | Koordination, Be- gleitung und Nach- steuern | Koordination, Beglei- tung und Nachsteuern | Koordination, Beglei- tung, Nachsteuern | Synthese IMM, Übertragbarkeit |

Anm.: Die Einzelbeiträge sind hier grob aufgeführt, insbesondere in den Abstimmungsprozessen zwischen Wissenschaft und Praxis ist eine klare Zuordnung zu detailliert für diese Broschüre. Die Verteilung der Beiträge richtete sich nach einem gemeinsamen Abwägungsprozess zwischen wissenschaftlichem Erkenntnisinteresse und praktischen Bedarfen bei der Entwicklung einer Modelllösung für das Regionalprojekt Zweinutzungshuhn.

¹ Übersicht über die wissenschaftlichen und Praktischen Beiträge zur Fallstudie, Quelle: Eigene Darstellung

2. Ausgewählte Ergebnisse

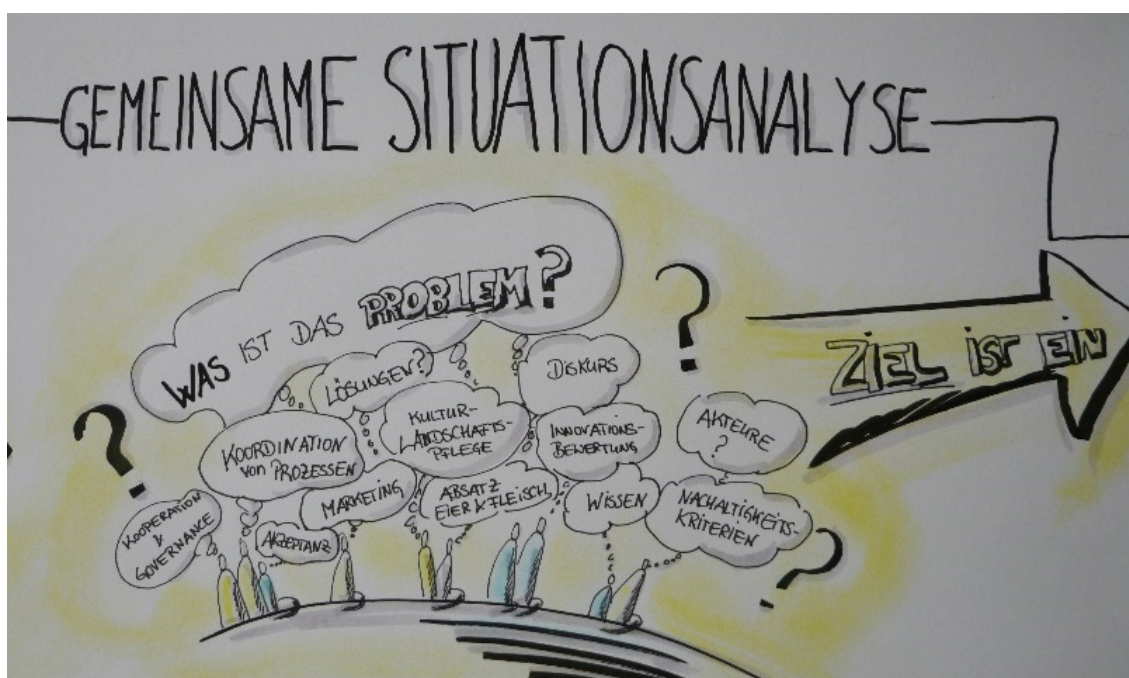
Im Rahmen des ginkoo-Projekts wurden in Zusammenarbeit zwischen dem Regionalprojekt Zweinutzungshuhn und Wissenschaftler_innen verschiedene Studien und Untersuchungen durchgeführt, die wertschöpfungskettenübergreifend gearbeitet haben. Diese umfassen sowohl die Produzentenseite als auch die Konsumentenseite wie auch Untersuchungen für Ansatzpunkte zur Verbesserung des Fleischabsatzes. Die Abbildung zeigt die vereinfachte WSK und verortet die durchgeführten wissenschaftlichen Untersuchungen an den einzelnen Stationen. Einige der Studien und Untersuchungen betrachteten dabei die gesamte WSK, während andere auf einzelne Stationen innerhalb der WSK beschränkt gewesen sind².



² Übersicht über die wissenschaftlichen und praktischen Beiträge und ihre Verortung entlang der WSK, Quelle: Eigene Darstellung

2.1. Handlungsfeld Wissensbasis

Die Wissensherausforderungen für die beteiligten Akteure im Regionalprojekt Zweinutzungshuhn sind umfangreich: Einerseits besteht Unsicherheit im Innovationsumfeld darüber, wie sich die gesellschaftliche Debatte und die Gewohnheiten beim Fleischkonsum der Verbraucher_innen in Zukunft entwickeln werden. Werden Initiativen für eine ethischere und nachhaltigere Tierhaltung künftig von rechtlichen Rahmenbedingungen unterstützt? Wie beeinflussen vegetarische und vegane Ernährungsformen die Chancen und Risiken für diese Initiativen? Sind die Verbraucher_innen verlässliche Partner_innen für einen ‚Neustart‘ in der Geflügelhaltung? Hier finden die Akteure bisher wenig Orientierung³.



Andererseits gibt es auch innerhalb der WSK Wissenslücken – entstanden durch das Vorherrschen eines ökonomiezentrierten Paradigmas zugunsten von spezialisierten Hochleistungsrassen und zugehöriger Produktionstechnik sowie Haltungsformen in den letzten 60 Jahren. Was davon muss hinterfragt werden, was nicht? Wissen für eine tiergerechtere Haltung und kundenorientierte Vermarktung von Zweinutzungshühnern muss nun wieder aufgebaut und mit den heutigen Anforderungen an Nachhaltigkeitsinnovationen wie Ressourceneffizienz verknüpft werden. Vier Instrumente unterstützen dabei, Rahmenbedingungen für einen effektiven Umgang mit der Ressource Wissen zu schaffen und ermöglichen das Wissen zu strukturieren, Wissenslücken aufzuzeigen und durch koordinierte Wissensprozesse zu schließen.

³ Ausschnitt aus der Wissenslandkarte zum ginkoo-Forschungsansatz. Quelle: Anett Kuntosch

2.1.1 Wissenslücken und Unsicherheit im Innovationsprozess erkennen und auflösen

Die Tierproduktion in Deutschland steht derzeit unter hohem Innovations- und Veränderungsdruck. Nicht-nachhaltige (bspw. Erzeugung von Treibhausgasen) und unethische (Tötung von männlichen Eintagsküken) Praktiken im Sektor sind Ursache für eine gewünschte Richtungsänderung. Doch in welche Richtung soll es gehen? Im Regionalprojekt Zweinutzungshuhn ei care wird ein systemischer Ansatz gewählt: Durch die Wiedereinführung von Zweinutzungsrassen sollen verschiedene Nachhaltigkeitsziele erreicht werden: Stärkung regionaler Kreisläufe, Aufbau regionaler Wertschöpfung, Stärkung der Biodiversität, Alternativen zu unethischen Praktiken. Beim Aufbau und Management dieses Innovationsansatzes sind jedoch alle Akteure in der WSK starken Unsicherheiten ausgesetzt. Diese zu erkennen und zu adressieren, ist auch eine Wissensfrage!

Wieso gibt es schwerwiegende Wissenslücken im Innovationsprozess?

Das weitgehend privatisierte System der Geflügelproduktion beruht auf der Nutzung spezialisierter Hybride. Entlang dieses Pfads ordnen sich auch die meisten Bemühungen im Bereich For-

schung und Entwicklung ein und es wurde in den letzten Jahrzehnten das meiste Wissen generiert. Aufgrund dieser technologischen Pfadabhängigkeit ist Wissen über Haltung, Zucht, Fütterung etc. von Zweinutzungshühnern in den letzten Jahrzehnten nahezu vollständig verschwunden. Nur noch wenige Expert_innen befassen sich überhaupt (oder wieder) mit dem Thema⁴. Die Frage, die vorrangig im Ökolandbau gestellt wird, lautet, ob sich vor dem Hintergrund dieser Wissenslücken wirtschaftlich tragfähige Modelle etablieren können. Dabei spielt der Neuerwerb, die geschickte Kombination von Erfahrungen und niedergeschriebenem Wissen zu ‚neuem Wissen‘,

das für eine Transformation der Geflügelproduktion hilfreich sein kann, eine wichtige Rolle. Neben fehlendem ‚Faktenwissen‘ und ‚Erfahrungswissen‘ haben die Innovierenden die ‚üblichen‘ Herausforderungen des Managements einer Innovation zu bewältigen.

ginkoo hat das Regionalprojekt begleitet, um herauszufinden, an welchen Stellen Wissensfragen gezielt gestellt und unterstützt werden können und welche Rahmenbedingungen geschaffen werden müssen, damit sich dieser Innovationspfad erfolgreich weiter entwickeln kann.



⁴ Foto: Katharina Diehl

In welchen Handlungsfeldern bestehen Wissenslücken?

In den empirischen Arbeiten des Projekts konnten für wichtige Handlungsfelder der WSK noch Wissenslücken festgestellt werden:

Züchtung: In der Züchtung, die für Zweinutzungsrasen derzeit erst wieder aufgenommen wird, fehlt es an Wissen. Fragen, die hier beantwortet werden müssen, sind: Wie kann man die praktische Züchtungsarbeit organisieren? Welche Zuchtziele kann man setzen? Welche Züchtungsvoraussetzungen bestehen (bspw. Genetik)?

In Interviews zum Thema Züchtung wurde gesagt, dass „... wir bei der Züchtung von vorne anfangen“.

Fütterung und Haltung: In diesem Bereich steht bspw. die Frage: Wie ist die Futterverwertung bei den einzelnen Zweinutzungsrasen? Welche Haltungsformen eignen sich am besten (bspw. Mobilstall)? Auch hier sind aufwendige Experimente, Forschung und viel Erfahrung notwendig, wie einer der Landwirt_innen verdeutlicht: „Rassetiere sind nicht standardisiert (wie Hybride). Abweichungen in der Leistung sind normal.“ Wie geht man mit diesen Abweichungen in der Praxis – z. B. gegenüber den Kund_innen – um?

Datenerhebung und -verfügbarkeit: Es sollten mehr Kennzahlen (Menge, Mastdauer, Gewicht, Leistung, Futter etc.) in den Betrieben erhoben werden, damit man zu validen Aussagen kommen und Vergleichbarkeit hergestellt werden kann. Die ist ein Managementproblem. Wer kann es in den Tagesablauf integrieren, diese Daten regelmäßig zu erheben und zu sichern?

Unsicherheiten im Innovationsumfeld: Im Innovationsumfeld befinden sich die Medien, Diskurse, Wettbewerber, die Politik, die naturräumlichen und infrastrukturellen Gegebenheiten auf dem Hof. Widersprüchliche und mehrdeutige Signale, die von Akteuren ausgehen, machen die Planung für die Koordinator_innen und Innovator_innen schwer. Auch eine Wissensfrage? Ja! Denn solche Signale regelmäßig zu ‚scannen‘ und in die Überlegungen mit aufzunehmen, gehört ins strategische Wissensmanagement.

2.1.2 Verbraucherbefragungen

Im Rahmen des ginkoo-Projekts wurden unterschiedliche empirische Untersuchungen⁵ durchgeführt, deren Ergebnisse im Folgenden zu den Zielgruppen von Zweinutzungshuhn-Produkten zusammengefasst dargestellt werden. Die Ergebnisse machen deutlich, dass die Kundenorientierung von den an der Entwicklung einer ethischeren Geflügelhaltung beteiligten Akteuren gestärkt werden muss.

Eier: Insbesondere Frauen kaufen Bio-Eier. Männer hingegen wählen häufiger Eier aus Bodenhaltung. Dabei üben Marken und Siegel einen geringeren Einfluss auf die Kaufentscheidung aus, wichtigere Kriterien sind Frische, artgerechte Tierhaltung, Verpackungsgröße, regionale Herkunft und Bio. Im Bio-Laden oder Bio-Supermarkt wird eher ein geringer Teil der Eier gekauft, vorwiegend erfolgt der Eikauf im Supermarkt.

Hühnerfleisch: In vielen Haushalten wird Hühnerfleisch (inkl. Wurst) einmal in der Woche bis zu täglich verzehrt, wobei Männer und jüngere Verbraucher_innen etwas häufiger Geflügelfleisch konsumieren. Dabei wird etwa die Hälfte des Hühnerfleischanteils in Bio-Qualität gekauft und dies vorwiegend im Supermarkt. Marken und Siegel sind auch beim Hühnerfleischkauf weniger bedeutend, vornehmlich Frische ist den Befragten wichtig, gefolgt von artgerechter Tierhaltung, Herkunftsland, regionale Herkunft, Geschmack, kein TK, biologische Landwirtschaft und Preis.

Zweinutzungshaltung und die Produkte: Der Zweinutzungshuhnansatz war im Rahmen einer Befragung mit 1 000 Berliner_innen und Brandenburger_innen bislang nur wenigen bekannt und so wurden auch lediglich selten bewusst ‚ei care‘-Produkte gekauft. Kriterien, die zum Kauf von Zweinutzungsprodukten führten, sind regionale Herkunft, Geschmack, faire Erzeugerpreise, BIO, Produktinformationen, kein Kükentöten, kleine Betriebe. Ferner müssten folgende Bedingungen erfüllt sein, damit die Proband_innen Produkte von Zweinutzungshühnern kaufen: Vertrauen in Produktinformationen, faire Erzeugerpreise, Geschmack, Vertrauen in Siegel und Schutz der biologischen Vielfalt in der Geflügelwirtschaft.

⁵ In diesem Abschnitt wurden verschiedene Untersuchungen einzelner Verbraucherbefragungen zusammengefasst: (1) Maria Busse: Busse, M., Siebert, R. (2017): Einstellungen zu ethischen Aspekten in der Geflügelhaltung. In: Wolfrum, S., Heuwinkel, H., Reents, H. J., u. a. (Hrsg.): Ökologischen Landbau weiterdenken - Verantwortung übernehmen - Vertrauen stärken. Beiträge der 14. Wissenschaftstagung Ökologischer Landbau, Freising-Weihenstephan, 7.-10. März 2017, Berlin: Köster Verlag <http://orgprints.org/31888/1/Einstellungen%20zu%20ethischen%20Aspekten%20in%20der%20Gefl%C3%BCgelhaltung.pdf>;

(2) Busse, M. (2018): Aktuelle ethische Aspekte der Geflügelhaltung im Verbraucherbewusstsein. Kurzbericht zum Vortrag auf der Internationalen Bioland-Geflügeltagung in Malchin. http://www.ginkoo-projekt.de/fileadmin/Material/Fotos_und_Dokumente/Busse_Gefluegeltagung_Malchin-2018-ZNH-Reader-1.pdf;

(3) Magdalena Gutendorf (2016): Analyse neuer Verbrauchertrends für ei care Fleischprodukte unter Nutzung mobiler Marktforschung Praktikumsbeleg an der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde in Zusammenarbeit mit der Marktgesellschaft der Naturland Bauern AG;

(4) Joy Heitlinger (2017): Spannungsfelder im Nachhaltigkeitsmarketing – Perspektiven zur Identifikation neuer Zielgruppen für das Zweinutzungshuhn. Masterarbeit;

(5) Befragungen von Studierenden des Seminars Agrarmarketing im Rahmen der Verkostung im Dezember 2015.

Potenzielle Zielgruppen: Die Typisierung der Verbraucher_innen nach Kaufkriterien für Zweinutzungshuhnprodukte ergab folgende fünf Gruppen: Perfektionist_innen, Realist_innen, Idealist_innen, Desinteressierte und Globalisten. Die drei größten Gruppen Realist_innen, Idealist_innen und Perfektionist_innen kommen potenziell als Käufergruppen in Frage.

2.1.3 Kooperationsanalyse

Die Analysen konnten aufzeigen, dass der Großteil der Ernährungswirtschaft erheblich von der Maxime der Kosteneffizienz und damit verbundenen Prinzipien der Spezialisierung und Arbeitsteilung geprägt ist. Auch Akteure der Bio-Lebensmittelwirtschaft, die alternative Modelle der Produktion, Verarbeitung und des Handels etablieren möchten, werden von diesen Anforderungen beeinflusst. Die Etablierung der WSK für Produkte des Zweinutzungshuhns widerspricht an mehreren Punkten vorherrschenden Logiken der Lebensmittelwirtschaft. Aufgrund der kleinen Anzahl an Produktionsbetrieben können die Produkte bisher nicht ganzjährig angeboten werden – der Handel (und die Konsument_innen) müssen sich infolgedessen auf ein unregelmäßiges Angebot von Kleinstmengen einlassen, dessen Handling schwer in die eingeübten Routinen eingepasst werden kann. Die erfolgreiche Bestellung ganzer frischer Hähnchen an den Fleischtheken im Bio-Fachhandel musste daher vielfältige Abstimmungs- und Kommunikations-Hürden zwischen den beteiligten Partnern (Landwirte, Schlachter, Marktgesellschaft, Großhandel, Einzelhandel, Konsument_innen) überwinden. Wegen der damit verbundenen Schwierigkeiten wurde gegen Ende des Projekts dazu übergegangen, auch tiefgefrorene Teilstücke zu vermarkten. Diese Lösung kommt dem Kund_innen-Segment entgegen, das nicht über die Kompetenzen verfügt, ein ganzes Tier zu verarbeiten bzw. als Singles hierfür kaum Verwendung haben.

Die Ressourcen, die nötig sind, um eine neue komplexe WSK dieser Art zu etablieren und zu managen, wurden durch die Praxisakteure zunächst unterschätzt. Durch die Anschubfinanzierung des Kooperationsmanagements über das Projekt war es möglich, regelmäßige Abstimmungsrunder einzuberufen sowie Verantwortlichkeiten für einzelne Aufgaben strategisch und operativ zu klären. Dies mündete zuweilen auch in schriftliche Kooperationsvereinbarungen. Dabei stellt sich als wichtig heraus, dass neben dem finanziellen Gewinn – der für die Beteiligten bisher weiterhin gering ausfällt – auch der Imagegewinn insbesondere für die Handelspartner auf der ‚Haben-Seite‘ berücksichtigt werden muss. Durch die verstärkte gesellschaftliche Debatte über ethische Fragen der Tierhaltung konnten sich die beteiligten Akteure als Pionier_innen profilieren.

Für die Zukunft ist weiter offen, ob sich derartige Gegenmodelle zur vorherrschenden Lebensmittelwirtschaft etablieren können, wenn sich nicht auch allgemeinere Rahmenbedingungen verändern.

2.2.1 Diskurse und Praktiken des Fleischkonsums

Medien-Beiträge zu Herausforderungen in der Tierhaltung zeigten deutliche quantitative Steigerungen. Der Bereich Geflügel – und dabei das Kükentöten und Tierwohl – werden im Diskurs indes weniger prominent adressiert als der Antibiotikaeinsatz und ‚Massentierhaltung‘. Für die Akteure ist es infolgedessen schwierig zu wissen, auf welche Argumente sie in der Vermarktung von Produkten von Zweinutzungshühnern setzen sollen. Verschiedene Verbraucher_innengruppen begründen den (Geflügel-)Fleischkonsum unterschiedlich. Insgesamt hat das Marketing bisher die ökologischen Marktnormen thematisiert, während die Aspekte Genuss und Gesundheit bisher zu wenig adressiert worden sind. Als Zielgruppen konnten Familien⁶, Foodies⁷, politische Konsumenten_innen⁸, Fleischliebhaber_innen⁹, DINKS¹⁰ und Flexitarier_innen¹¹ identifiziert werden. Diese Gruppen sind in sich heterogen und haben Schnittmengen innerhalb der thematischen Ansprache. Dabei stehen entsprechend der Ausrichtung folgende Themen mit unterschiedlicher Gewichtung und Begründung im Fokus: Gesundheit, Qualität, Ethik, Umwelt und Exklusivität.

Es wurden drei Fokusgruppen mit Verbraucher_innen durchgeführt, deren Wertehaltungen den politischen Konsumenten_innen und Foodies zugeordnet werden können und die daher eine große Übereinstimmung mit den Produkteigenschaften des Zweinutzungshuhns vermuten ließen. Die Ergebnisse bestätigten Wissenslücken zu Nachhaltigkeitsherausforderungen in der bisherigen Geflügelhaltung sowie zu den verschiedenen Lösungsansätzen der Geflügelbranche auch in diesen Gruppen. Die derzeit parallel verfolgten Innovationsansätze – Geschlechtsbestimmung im Ei, Bruderhahnaufzucht und Zweinutzungshuhn – sind selbst für Verbraucher_innen mit hohem Interesse an Nachhaltigkeitsthemen in der Land- und Ernährungswirtschaft durch die bisherigen Marketingansätze nicht gut vermittelt worden. Vielmehr kann von einer diskursiven Verwirrung gesprochen werden, bei der sich verlorenes generelles Branchenvertrauen, hohes generelles Vertrauen in Einkaufsstätten und Vertrauen in konkrete Produkte oder Landwirt_innen diffus vermischen. Die Fokusgruppen bestätigten jedoch auch den Wunsch der Verbraucher_innen nach mehr Information, die sie bei einer begründeten und praktikablen nachhaltigen Lebensmittelwahl unterstützen.

2.2. Handlungsfeld Kooperation

Kooperation über die WSK hinweg ist eine Grundlage dafür, dass gegenüber den Verbraucher_innen kommunizierte Qualitätseigenschaften eines Produkts eingehalten werden. Dies ist insbesondere bei Vertrauenseigenschaften wie Tierwohl, Transparenz etc. von Relevanz. Gleichzeitig sind die Routinen entlang der Wertschöpfungskette an den derzeitigen Produktions- und Konsumgewohnheiten ausgerichtet. Ein Produkt mit anderen Nachhaltigkeitseigenschaften, wie das

⁶ Eltern-Kind-Gemeinschaften.

⁷ Großer Wissenshunger über Lebensmittel, deren Zubereitung und Herkunft.

⁸ Entscheiden mittels politischer, ökonomischer und ethischer Kriterien.

⁹ Vorwiegend Männer, mit überdurchschnittlichem Fleischkonsum.

¹⁰ Double income no kids.

¹¹ Vegetarische Ernährung ergänzt um hochwertiges Fleisch.

Zweinutzungshuhn, stellt daher an die innovierenden Akteure neue Anforderungen, die Auswirkungen auf das Kooperationsmanagement haben.

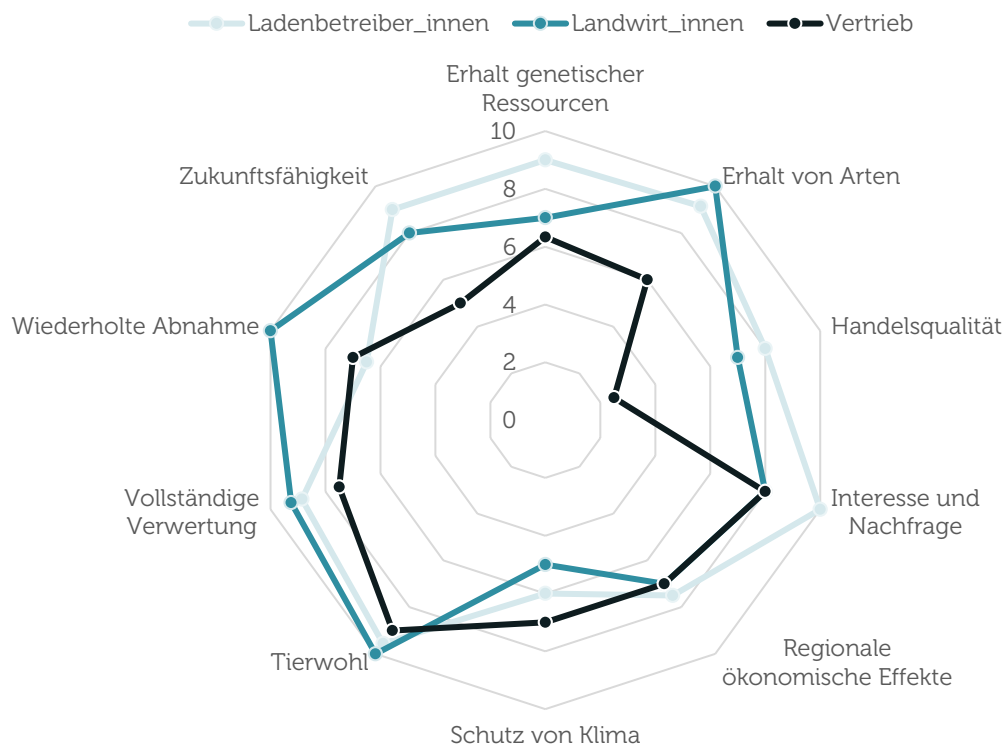
2.2.2 Nachhaltigkeitsverständnis über die Wertschöpfungskette

Eine Ursache für Koordinierungsherausforderungen kann in Differenzen beim Nachhaltigkeitsverständnis und den dazugehörigen Zielen liegen. Ein umfassendes Nachhaltigkeitsverständnis wird selten systematisch expliziert. Häufig wird stillschweigend von einem angenommenen gemeinsamen Verständnis auf die Kooperationsziele geschlossen. Entlang der WSK können allerdings, z. B. je nachdem, welche Rolle man innehat, unterschiedliche Vorstellungen von Nachhaltigkeit bestehen. Mithilfe eines webbasierten Tools konnten Landwirt_innen, Vertriebsmitarbeiter_innen und Ladenbetreiber_innen deshalb angeben, welche Nachhaltigkeitsziele ihrer Meinung nach am wichtigsten für den Mehrwert des Regionalprojekts Zweinutzungshuhn sind und inwiefern diese Ziele bereits erreicht werden.

Die Ergebnisse verdeutlichten¹², dass den beteiligten Akteur_innen insbesondere ökologische Ziele wie Tierwohl, die vollständige Verwertung des Huhns und der Eier sowie der Erhalt von Arten wichtig sind. Diese Ziele werden nach Ansicht der Befragten auch schon sehr gut erreicht. Ökonomische Aspekte wurden in der Toolanwendung vergleichsweise selten als wichtigste Ziele ausgewählt. Es wird rückgemeldet, dass ihre Erreichung noch deutlich verbessert werden kann. Sie wurden jedoch sehr häufig mündlich angesprochen, woraus hervorging, dass sich vor allem die Landwirt_innen einen stärkeren Fokus auf ökonomische Aspekte wie Kostendeckung oder einen höheren Anteil am Verkaufspreis wünschen.

Größte Einigkeit über den Erreichungsgrad zwischen den drei Akteursgruppen besteht beim Tierwohl und bei den regionalen ökonomischen Effekten und partiell bei der vollständigen Verwertung der Tiere. Die Ziele Zukunftsfähigkeit, Handelsqualität und den Erhalt von Arten sehen Landwirt_innen und Ladenbetreiber_innen ähnlich gut umgesetzt, den Vertrieb deutlich schlechter (siehe Abbildung).

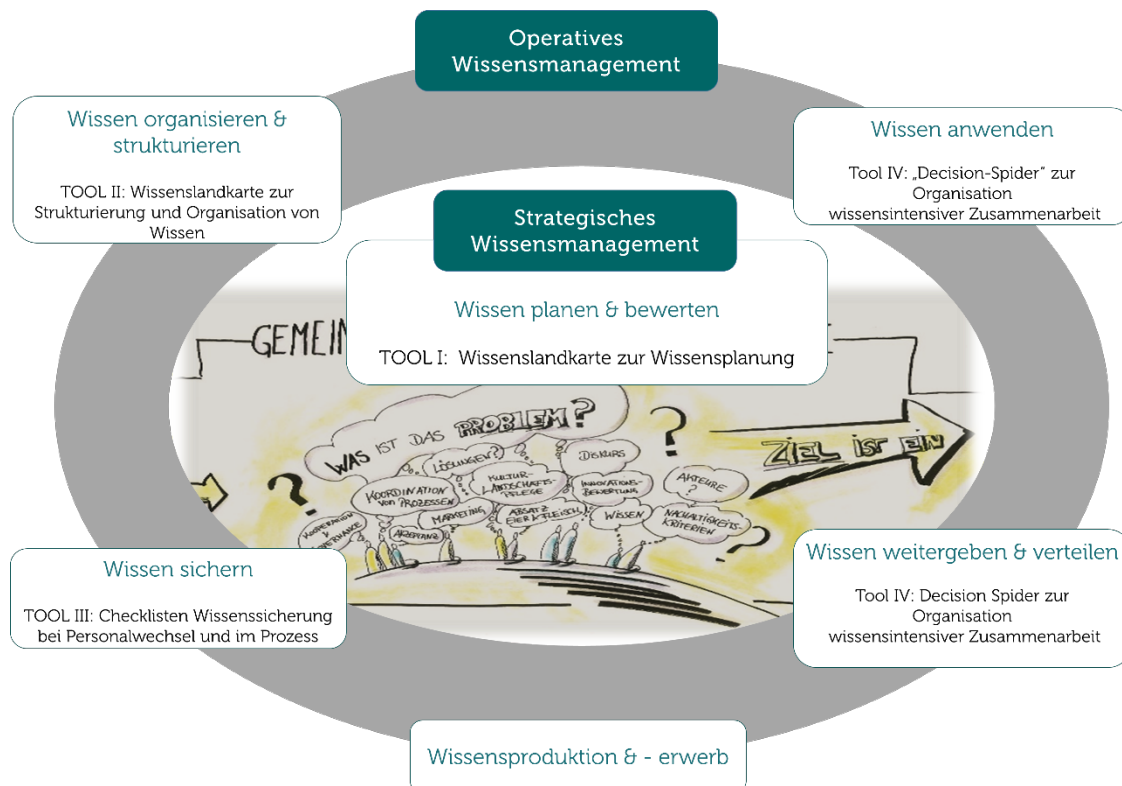
¹² Die gemeinsamen Ziele und die durchschnittliche Bewertung, ob sie erreicht werden (1= Ziel nicht erreicht, 10= Ziel voll erreicht. Quelle: Felix Zoll, siehe: Zoll, F., Diehl, K., Siebert, R. (2019): Integrating Sustainability Goals in Innovation Processes: Applying a Decision Support Tool in a Dual-Purpose Chicken Case Study. Sustainability 2019, 11, 3761; doi:10.3390/su11143761



Mündliches Feedback zu den Nachhaltigkeitszielen offenbarte eine Kommunikationslücke zwischen Landwirt_innen und Ladenbetreiber_innen. Auch aufgrund der großen Unterschiede in der Bewertung der Nachhaltigkeitsziele zwischen den Gruppen scheint ein verstärkter Austausch empfehlenswert. Fast alle Beteiligten waren sich einig, dass deutlich kommuniziert werden muss, was Zweinutzungshuhn-Produkte von anderen Bioeiern und Biofleisch unterscheidet. Dafür eignen sich die ökologischen Ziele, die in der Toolanwendung sehr gut bewertet wurden. Die Ergebnisse dieses Tools können als Grundlage für die Entwicklung der Kommunikationsstrategie dienen.

2.2.3 Wie können Überblicks- und Prozesswissen verbessert werden?

In ginkoo haben wir gemeinsam festgestellt, welche Wissenslücken und Unsicherheiten in der WSK und im Innovationsumfeld dazu beitragen, den Innovationsprozess zu behindern. Im Ergebnis wurden in Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Praxis Wissensmanagement-Instrumente entwickelt und getestet, die dabei helfen sollen, gute Rahmenbedingungen für den Umgang mit Wissen im Innovationsprozess zu schaffen, die notwendigen Aufgaben sichtbar zu machen, sie zu legitimieren und Wissensproduktion, Weitergabe, Organisation, Sicherung und letztlich Anwendung gut zu planen¹³.



2.3. Handlungsfeld Nachhaltigkeitsmarketing und Akzeptanz

Beim Nachhaltigkeitsmarketing werden zusätzlich zur ökonomischen Komponente ökologische und soziale Aspekte einbezogen und bei Marktaktivitäten gleichermaßen berücksichtigt. Diese Verknüpfung kann, entsprechend den steigenden Verbraucheranforderungen an nachhaltige Unternehmensführung zur Erschließung neuer Zielgruppen führen und die Innovationskraft sowie

¹³ Konzeptionelle Entwicklung der Tools zum Wissensmanagement, Quelle: Anett Kuntosch

das Marktpotenzial stärken. So sollte bei Nachhaltigkeitsinnovationen wie dem Zweinutzungshuhn der Nutzen deutlich kommuniziert werden, um die verschiedenen potenziellen Käufergruppen anzusprechen.

2.3.1 Innovationsworkshop

Im Juli 2017 fand ein Workshop mit drei Mitarbeiterinnen aus inhabergeführten Naturkostläden statt. Ziel war es, gemeinsam Ideen für einen verbesserten Absatz und die Vermarktung von Zweinutzungshuhn-Fleisch zu entwickeln. Es wurden verschiedene Zweinutzungshuhn-Produktvarianten diskutiert und bewertet. Als besonders vielversprechend wurden die frischen Hähnchen als ganzes Tier, vorgegarte und vorgewürzte halbe Hähnchen sowie frisches oder halbes TK-Suppenhuhn angesehen. Des Weiteren wurden Ideen zu geeigneten Kommunikationsmitteln gesammelt, die den Verkauf von frischem Fleisch verbessern könnten. Eine besser sichtbare Ankündigung von Bestellterminen und Fleischverfügbarkeit im Laden könnte bspw. durch Aufsteller und Poster erreicht werden. Um das Regionalprojekt generell im Laden bekannter zu machen, wurden Postkarten mit eingängigen Bildern und Symbolen vorgeschlagen, welche die Besonderheiten der Produkte und den Mehrwert dieser Produktionsweise hervorheben, schnell erfassbar sind und neugierig auf weitere Informationen machen. Zudem fanden die Teilnehmenden Postkarten mit Rezeptvorschlägen hilfreich, um u. a. Zubereitungsfehler zu vermeiden. Und es wurden Vor- und Nachteile einer möglichen Bestell-APP besprochen. Als kritisch wurde eingestuft, dass bei der Abholung von Fleisch in einem Wunschladen nach der Bestellung über eine mögliche APP das Risiko nicht bei den Ladner_innen liegen dürfe. Von den Teilnehmenden wurde der Workshop als Format und die Ergebnisse als positiv bewertet.

2.3.2 Kombiniertes Zweinutzungshuhnregal – alternative Warenpräsentation im Bio-Supermarkt

Im Rahmen des ginkoo-Projekts wurde ein neuartiges Verkaufsregal konzipiert und gebaut, bei dem alle Produkte der Zweinutzungshühner – Eier, Fleisch sowie weitere Verarbeitungsprodukte – zusammen präsentiert werden. Die Entwicklung des Verkaufsregals verfolgte das Ziel, Verbraucher_innen den ganzheitlich gedachten Ansatz einer bäuerlichen Hühnerproduktion ohne Kükentöten näherzubringen. Das Regalkonzept wurde mit dem wissenschaftlichen Projekt ginkoo erarbeitet, die Weiterentwicklung und Filialtestung erfolgte in Zusammenarbeit mit einem Berliner Biosupermarkt. Der Praxistest in zwei Biosupermarktfilialen sollte zeigen, ob das Zweinutzungshuhn-Regal die Verbraucher_innenaufmerksamkeit im Laden im Hinblick auf eine ethischere Geflügelproduktion erhöhen kann und wie das Regal wahrgenommen wird. Die Datenerhebung erfolgte an zwei Tagen mittels Tiefeninterviews, die mit Verbraucher_innen in der Verkaufsstätte anhand eines teilstandardisierten Fragebogens durchgeführt wurden. Es ergab sich, dass das Regal

nicht so auffällig wie gewünscht ist und weniger als der Hälfte der Befragten aufgefallen ist. Insgesamt finden die Verbraucher_innen den Grundgedanken, dass Eier und Geflügelfleisch in einem Regal untergebracht sind, ungewohnt aber nicht abwegig. Eine auffälligere Gestaltung wäre allerdings ratsam. Zudem ist der Grundgedanke des Regals (Eier und Fleisch zusammen zu präsentieren) noch nicht deutlich genug erkennbar und sollte stärker betont werden. Es sollte auf den ersten Blick ersichtlich werden, dass es sich um das Regionalprojekt Zweinutzungshuhn handelt, dem Projekt, bei dem Eier und Fleisch zusammengehören.

2.3.3 Erfolgskontrolle Marketingmaßnahmen – Storechecks zur Nutzung von Aufstellern im Einzelhandel

Die Ergebnisse des Ladner_innenworkshops und der Verbraucher_innenstudien veranschaulichen, dass Kund_innen grundsätzlich Interesse an Fleischprodukten des Regionalprojekts Zweinutzungshuhn zeigen, jedoch die Informationsvermittlung sowohl zum Einzelhandel als auch zum/r Endkonsument_in verbessert werden muss. Daraufhin wurden die Kommunikationsmaterialien überarbeitet und an den Einzelhandel und die Endkonsument_innen übermittelt. In stichprobenartigen Kontrollen verschiedener Biosupermärkte und Naturkostläden wurde die Verwendung der bereitgestellten Thekendisplays im Laden im Dezember 2018 und im Januar 2019 überprüft. Es wurden die Prozesse hinsichtlich der Verteilung der Aufsteller sowie der Abläufe aufseiten des Einzelhandels beleuchtet: Wie erfolgte die Kommunikation des Großhandels hinsichtlich der Aufsteller zum Einzelhandel? Wie können vor allem Biosupermärkte besser informiert werden? Wie können die Bestellprozesse für Mitarbeiter_innen und Inhaber_innen vereinfacht und verständlich gemacht werden? Und wie kann gewährleistet werden, dass diese Informationen innerhalb des Markts weitergegeben werden? Die Store-Checks im Dezember 2018 und im Januar 2019 haben gezeigt, dass die Aufsteller mit Hinweisen zu Bestellmöglichkeiten von frischem Fleisch wegen ungeklärten Verantwortlichkeiten nur in wenigen Läden angekommen waren und genutzt wurden. Zu wenige Mitarbeiterinformation in den Filialen zum Bestellprozess sowie Entscheidungen zur Sortimentsgestaltung der Filialen verdeutlichen, dass das Marketingmanagement auch den Vertrieb und die Nutzungsvoraussetzungen von Kommunikationsmaterialien am Point of Sale bedenken sollte.

3. Was bedeuten die Ergebnisse für die verschiedenen Bereiche des Innovationsmanagements?

Die Ergebnisse zeigen, dass die in ginkoo untersuchten Bereiche für die Entwicklung des Zweinutzungsansatzes relevant sind. Da es sich um eine Systeminnovation handelt, müssen auch an verschiedenen Stellen der WSK neues Wissen erarbeitet und Prozesse bis hin zum/r Verbraucher_in aufeinander abgestimmt werden. Diese Gleichzeitigkeit von Wissenslücken an verschiedenen Stellen der WSK ist eine Herausforderung für das Innovationsmanagement. Denn nicht nur die bestehenden arbeitsteiligen Wertschöpfungsketten, sondern auch Nachhaltigkeit als Querschnittsthema im Landmanagement erfordert das Innovieren über Einzelunternehmen hinweg. Dafür sind eine wissensbasierte und nachhaltigkeitsorientierte Verständigung, ein gutes Kooperationsmanagement sowie das gezielte Einnehmen von anderen Perspektiven und Kommunikation notwendig. Im ginkoo-Projekt wurden zu diesem Zweck sowohl empirische Ergebnisse erarbeitet, aber auch Werkzeuge entwickelt sowie getestet und praktisches Erfahrungswissen gesammelt. Dadurch können die Herausforderungen, die bei dieser Art Innovationen auftreten, adressiert und die Innovationsaktivitäten systematisch geplant und koordiniert werden können. Dies können dafür konkrete Ansatzpunkte sein:

3.1 Wie kann Nachhaltigkeit im Innovationsgeschehen entlang der Wertschöpfungskette berücksichtigt werden?

Nachhaltigkeit in Innovationsprozessen zu berücksichtigen, schafft einen gesellschaftlichen Mehrwert, kann allerdings sehr herausfordernd sein: Unterschiedliche Akteur_innen können ein abweichendes Verständnis von Nachhaltigkeit haben und die Umsetzung von Nachhaltigkeit ist für die Anbieter_innen oft mit Aufwand verbunden, während für andere dadurch ein Nutzen entsteht. Die am Regionalprojekt Zweinutzungshuhn beteiligten Landwirt_innen haben durch die Aufzucht der männlichen Küken bspw. höhere Kosten, leisten dafür aber einen Beitrag zum Tierwohl. Das Projekt verfolgt allerdings ebenfalls Ziele, die weit über das Vermeiden des Kükentötens hinausgehen. Um Entscheidungen über Nachhaltigkeitsziele zu unterstützen und zu vereinfachen, haben wir ein webbasiertes Tool entwickelt. Das Tool fängt ein, welche Nachhaltigkeitsziele für verschiedene Akteursgruppen wichtig sind und inwieweit diese Ziele bereits erreicht werden. Die Ergebnisse der verschiedenen Gruppen können anschließend verglichen werden. Im Regionalprojekt Zweinutzungshuhn haben das Tool Landwirt_innen, Ladenbetreiber_innen und Vertriebsmitarbeiter_innen angewendet. Durch die Toolanwendung erhalten alle Beteiligten zunächst einen Eindruck darüber, wer welche Ziele verfolgt. Außerdem wird aufgezeigt, wo Einigkeit darüber besteht, ob ein Ziel erreicht wird und wo nicht. Davon kann abgeleitet werden, wo Nachhaltigkeitsziele bereits erreicht werden und wo noch Verbesserungspotenzial besteht (siehe Abschnitt 2.2.1).

3.2 Worauf ist beim Zweinutzungshuhn bei Akzeptanzfragen zu achten?

Akzeptanzfragen sollten frühzeitig im Innovationsprozess adressiert werden. Schließlich entscheidet die Nachfrage über den Markterfolg von Nachhaltigkeitsinnovationen im Lebensmittelbereich.

Zunächst sollte die Akzeptanz der Verbraucher_innen bekannt sein, um diese dann mit geeigneten Maßnahmen zu steigern. Im Fall von Zweinutzungshuhn-Produkten muss insbesondere die Bekanntheit gesteigert werden. Grundsätzlich sind Verbraucher_innen an dem Thema ethische Tierhaltung und den entsprechenden Alternativen interessiert. Es sollten die Besonderheiten dieser Produktionsweise herausgestellt und nachvollziehbar vermittelt, die Kommunikation zwischen Ladner_innen und Kunden intensiviert und Verbraucher_innen und Ladner_innen, wenn möglich, in den Innovationsprozess eingebunden werden. Ansprache und Einbindung der Verbraucher_innen kann sich an den identifizierten Käufergruppen und ihren Präferenzen orientieren. Insgesamt sind laut der Verbraucherumfrage große, noch nicht ausgeschöpfte Marktpotenziale vorhanden.

Verbraucher_innenmeinungen

„Ich finde es schlimm, dass Fleisch rund um die Uhr verfügbar sein muss. Das Angebot ist viel zu viel. Keiner macht sich mehr Gedanken zu geringen Erzeugerpreisen.“

„Der Einkauf von tierischen Bioprodukten ist meines Erachtens keine Frage des Geldes, sondern eine Frage des Bewusstseins und der Einstellung.“

„Das mit dem Zweinutzungshuhn sollte bekannter gemacht werden, vor allem etwa, dass man es auch mal zum Probieren anbietet.“

3.3 Wie kann Kooperation bei der Weiterentwicklung von innovativen Lösungsansätzen über die Wertschöpfungskette gelingen?

Ein gutes Kooperationsmanagement umfasst, dass man sich periodisch verdeutlicht, ob der Kreis der beteiligten Akteure ausreichend ist oder Partner_innen mit bestimmten Kompetenzen und Ressourcen fehlen. Im Regionalprojekt Zweinutzungshuhn wurde nach einer gewissen Zeit deutlich, dass der Kreis der Einzelhändler_innen erweitert werden muss, um neben den Eiern auch das Hühner- und Hähnchenfleisch erfolgreich vermarkten zu können. Die Kooperationspartner_innen sollten sich regelmäßig über die Ziele verständigen, um diese auch nach außen gut darstellen zu können. Im Regionalprojekt war die gemeinsame Überarbeitung der Webseite für eine Klärung der Ziele hilfreich. Verantwortlichkeiten für die anfallenden Aufgaben sollten im gegenseitigen Einverständnis (ggf. auch schriftlich) festgelegt und ihre Erledigung durch das Kooperationsma-

nagement überprüft werden. Um das Vertrauen zwischen den Kooperationspartner_innen zu befördern, ist Transparenz durch regelmäßige Kommunikation wichtig. Der Aufwand, den die Partner_innen für die Kooperation erbringen und der Nutzen, den sie davon haben, sollte gleichmäßig verteilt sein. Dabei sollten nicht nur finanzielle Gewinne, sondern auch der Zugang zu neuen Netzwerken, Imagegewinn etc. berücksichtigt werden. Als sehr wichtig hat sich außerdem eine realistische Einschätzung des Aufwands für das Kooperationsmanagement und die Absicherung dieser Funktion herausgestellt.

3.4 Wie kann Nachhaltigkeitsmarketing eine ethische Geflügelhaltung stärken?

Marketing nimmt einen zentralen Stellenwert für Innovationen ein, u. a. werden Marktdaten und Verbraucher_inneneinstellungen erhoben und daraus Rückschlüsse für die Innovation und die Marketingstrategien gezogen. Beim Nachhaltigkeitsmarketing wird dies um die normative Leitidee der Innovation ergänzt. Dabei kann es zu Beginn schwierig sein, Marketingziele zu formulieren und Alleinstellungsmerkmale herauszustellen, da das nachhaltige Landmanagement oftmals ein komplexes Themenfeld ist. So lässt sich auch das Regionalprojekt Zweinutzungshuhn nicht einfach auf einzelne Aspekte herunterbrechen und der vielfältige Nutzen kann schwer gegenüber den Verbraucher_innen kommuniziert werden. Bei der Identifikation von Marketingzielen ist es hilfreich, zunächst die nachhaltige Grundidee zu identifizieren und daran die Ziele des Nachhaltigkeitsmarketings auszurichten. Hilfreich kann dabei das im ginkoo-Projekt entwickelte Nachhaltigkeitstool sein. Darauf aufbauend können Marketingstrategien erstellt und einzelne Marketingmaßnahmen mit den Kooperationspartnern umgesetzt werden. Im Laufe der Umsetzung oder nach der Erfassung und Auswertung von Marktdaten und Wettbewerbsanalysen kann es notwendig sein, die Marketingstrategie oder die -ziele anzupassen. Nachhaltigkeitsmarketing ist kein starrer, sondern ein iterativer Prozess, in dem regelmäßig die Ziele und Strategien geprüft und angepasst werden, z. B. wenn sich das Wissen zum Zweinutzungshuhnansatz deutlich verändert.

3.5 Wie wird Wissen der Akteure und Expert_innen dauerhaft nutzbar gemacht?

Besonders an der Schnittstelle zwischen unterschiedlichen Funktionen im Prozess; bspw. zwischen Züchtung und Haltung, Produktion und Verkauf gestaltet sich Wissenstransfer oftmals schwer. Die Frage danach, wie Wissen erhalten bleiben und sich sogar weiterentwickeln kann, muss daher im Rahmen des strategischen Wissensmanagements beantwortet werden. Wie oft wird an Personen gebundenes Wissen über Prozesse und Fakten in Mitarbeitendengesprächen oder mit anderen Methoden gesichert? Wie wird das dokumentiert und wie werden die Erkennt-

nisse daraus im Sinne der Innovation weiterverwertet? Diese Punkte werden während der Wissensplanung festgelegt – sind aber ähnlich wie in anderen Bereichen des Innovationsmanagements auch – regelmäßig auf Aktualität zu überprüfen und mit den Nachhaltigkeits- und Innovationszielen abzugleichen. Wissensmanagement ist dabei keine ‚trockene Bibliotheks- und Datenbankpflegearbeit‘. Im Rahmen des operativen Wissensmanagements werden Fragen der dauerhaften Nutzbarkeit durch das Anwenden spezifischer Tools adressiert. Hier kann die Wissenslandkarte hervorgehoben werden, diese unterstützt dabei einen Überblick zu erstellen und diesen fortlaufend zu aktualisieren.

3.6 Wie kann man den Innovationsprozess integrativ koordinieren?

Die Arbeiten im ginkoo-Projekt zeigen, dass die Koordinierung der verschiedenen Aspekte des Innovationsmanagements bei laufendem Alltagsgeschäft einer bereits eingeführten Idee eine oft fehlende Funktion in den kleinen und mittelständischen Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft ist. Sie ist sowohl eine Führungsaufgabe und umfasst zugleich sehr viele delegierbare kleinteilige, parallele und sich untereinander bedingende operative Schritte. Sowohl strategische als auch operative Veränderungen über die WSK hinweg zu organisieren, geht beim Zweinutzungshuhn-Ansatz lediglich, wenn wesentliche Akteure wissen und kommunizieren, was das Besondere daran ist und welche Anforderungen dies nach sich zieht von der Produktion bis hin zum Verbraucher. Gerade bei ganzheitlich gedachten Ansätzen wie dem Zweinutzungshuhn ist damit zu rechnen, dass über Jahre individuell und gemeinsam gelernt und nachgesteuert werden muss. Es darf damit gerechnet werden, dass solche neuen Ansätze, die die Nachhaltigkeit der Land- und Ernährungswirtschaft verbessern sollen, immer wieder bei verschiedenen Akteuren Anpassungen und Veränderungen erfordern und auf Widerstände treffen können. Motor für die neuen Lösungen wie den Zweinutzungshuhnansatz kann ein Innovationsmanagement sein, das über verschiedene Phasen hinweg von einer der in ginkoo behandelten Bereiche ‚angetrieben‘ werden kann. Sie haben z. T. einen Prozesscharakter wie die Instrumente für Akzeptanz, Kooperation, Marketing und Wissensmanagement oder können wichtige Voraussetzungen für die Gestaltung des Innovationsprozesses klären helfen wie die gemeinsame Nachhaltigkeitsbewertung. Es empfiehlt sich regelmäßig – allein, im Team oder gemeinsam mit Kooperationspartner_innen – zu überprüfen, wo ein innovatives Vorhaben steht, wie neue Impulse und Motivation generiert, neue Erkenntnisse zusammengeführt, Strategien überprüft und weiterentwickelt werden können und wie dies im Detail operativ geplant, umgesetzt und kontrolliert werden kann. Zwischenerfolge vor der nächsten Herausforderung mit den Beteiligten zu würdigen, ist dabei ausdrücklich zu empfehlen.

NOTIZEN

NOTIZEN



Die Innovationsgruppe ginkoo widmet sich sozialen und wirtschaftlichen Fragen, ob und wie ‚Nischenlösungen‘ im Landmanagement, bspw. im Ökolandbau, sowie regionale oder unternehmerische Initiativen größere Bedeutung in Wirtschaft und Gesellschaft erfahren können. Denn Land wird oft nicht nachhaltig genutzt. Gleichzeitig existieren bereits nachhaltige Lösungen, die jedoch nicht im größeren Maßstab angewandt werden und eher geringe Marktrelevanz haben. Die Komplexität von Entwicklungs-, Umsetzungs- und Lernprozessen für ein nachhaltiges Landmanagement erfordert einen hohen Aufwand an Kommunikation, Koordination und Kooperation – eine branchenübergreifende Managementtherausforderung. Ziel des Projekts ist es, die Bedingungen für das Innovationsmanagement im Landmanagement zu erforschen und Methoden und Werkzeuge (Tools) zu entwickeln, um das Organisieren komplexer Innovationsprozesse im nachhaltigen Landmanagement zu unterstützen. ginkoo ist eine Innovationsgruppe im Rahmen des Förderschwerpunkts ‚Innovationsgruppen für ein Nachhaltiges Landmanagement‘ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) (FKZ 033L145AN, 2014-2019). Dieser Förderschwerpunkt wird innerhalb des BMBF-Rahmenprogramms ‚Forschung für Nachhaltige Entwicklung‘ (FONA) gefördert.



agrathaer

Marktgemeinschaft
der Naturland Bauern AG



Biosphärenreservat
Spreewald



DANK

Die Autoren danken allen Akteuren, die in Interviews, Befragungen, Workshops, gemeinsamem Testen, durch kollegiales Feedback, Reflexionsräume, administrative Unterstützung, als Projektmitarbeiter*in und durch andere Formen interessierter Teilnahme mitgewirkt haben. Besonderer Dank für die Koordination und Moderation des inter- und transdisziplinären Forschungsprozesses an Lukas Wortmann und Dr. Sven Lundie.

Impressum

Herausgeber

IRI THESys
Humboldt-Universität zu Berlin
Bettina König, Anett Kuntosch, Beate Richter
Unter den Linden 6
10099 Berlin

Offices: Friedrichstraße 191/193 10117 Berlin

Kontakt

bettina.koenig@agrar.hu-berlin.de

Stand

Dezember 2019

Autoren

Beate Richter, Maria Busse, Anett Kuntosch, Felix Zoll, Martina Schäfer, Rosemarie Siebert, Katharina Diehl, Bettina König

Bitte zitieren als/please cite as: Richter, B., Busse, M., Kuntosch, A., Zoll, F., Schäfer, M., Siebert, R., Diehl, K., König, B. (2019): Innovative Lösungen für eine nachhaltige, ethischere Geflügelhaltung. Ergebnisse des ginkoo-Projekts. In: ginkoo Projektberichte, Humboldt-Universität zu Berlin. DOI: <https://doi.org/10.18452/20899>

Bildquellen

Titelbild: Maria Busse



GEFÖRDERT VOM





www.ginkoo-projekt.de
www.ginkoo-innovationsnavigator.de